

## РЕАЛЬНЫЙ ОПЦИОН КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ИННОВАЦИЙ

Сформулировано авторское определение термина «реальный опцион», описаны его основные особенности. Также выявлены определенные проблемы, связанные с моделированием процесса инновационного развития в РФ.

Феномен реальных опционов анализируется путем сравнения данного метода стратегического планирования с общепризнанными инструментами менеджмента.

Ключевые слова: *стратегия, инновационное развитие, стратегический менеджмент, реальный опцион.*

В развитии экономической теории, так же как и в процессах экономических и технологических изменений, периоды бурного роста сменяются глубокими кризисами. В последние несколько лет мировая экономическая наука переживает крушение очередной парадигмы, на основе которой уже невозможно с достаточной степенью надежности прогнозировать будущее. Это означает, что доминантой в становлении модели экономического роста в XXI веке должна стать система процессов, основанных на знаниях, новых технологиях, продуктах и услугах.

Экономика индивидуальных услуг, в отличие от экономики массового производства, сталкивает компании со стремительно меняющимся рынком. Поэтому предприятиям необходимо применять заранее спроектированную гибкость для адаптации к неопределенной и зачастую непрогнозируемой внешней и внутренней среде. В условиях жесткой конкуренции за позиции на рынке все большее значение приобретает процесс разработки и реализации инноваций.

Необходимость инновационного развития национальной экономики является на сегодняшний день главным условием формирования высокотехнологичных базовых отраслей. Народное хозяйство, основанное на такой приоритетности, создает предпосылки реального экономического роста, повышения доходов населения, снижения уровня бедности и безработицы, роста международного рейтинга страны.

Определяющей характеристикой, влияющей на конкурентоспособность предприятия, в частности машиностроительного, становится скорость появления новых видов продукции и освоения новых участков производства. Компания должна быть полностью ориентирована на принцип МТМ (minimal time-to-market), то есть продукт должен появиться на рынке в нужное время, в противном случае он может оказаться невостребованным.

Производственные корпорации и промышленные группы, имеющие в своем распоряжении большие производственные мощности и значительные оборотные средства, в состоянии справиться с поставленной выше задачей самостоятельно. Однако для успешной деятельности необходимо эффективное расходование ресурсов, поэтому организация нуждается не только в оценке эффективности проекта и разработке механизма его финансирования, но и в своевременной и корректной оценке рисков в процессе принятия управленческих решений.

Изменения, происходящие в окружающей предприятие среде, требуют постоянного обновления принципов управления, связанных с анализом и прогнозированием процессов и явлений, происходящих в окружении организации, и разработке адекватных реакций на возможные воздействия. Такого рода целевые установки смещаются в область обеспечения устойчивого инновационного развития в долгосрочной перспективе.

Практика показывает, что многие российские предприятия не готовы к инновационному развитию из-за недостаточной проработанности методологических основ построения систем выбора вектора развития и отсутствия эффективных управленческих и организационно-экономических механизмов реагирования на динамику внешней и внутренней среды.

Оценка стратегии инновационного развития представляет собой сложную задачу, решение которой напрямую зависит от сбалансированной системы внутренних и внешних факторов. Существующие методики стратегического планирования не учитывают во взаимосвязи все факторы, которые могут повлиять на направление инновационного развития. Эти инструменты имеют достаточно ограниченную область применения, поэтому ни один из этих методов не может быть положен в основу системы формирования эффективной стратегии инновационного развития, которая должна обеспечить достаточный уровень конкурентоспособности предприятия. Рассмотрим более подробно некоторые классические модели стратегического планирования.

1. Модель BCG основана на условных допущениях (например, чем больше доля рынка, тем сильнее позиция фирмы). Применение данной модели не оправдано в отраслях с незначительными объемами производства. Кроме того, модель BCG совершенно исключает из анализа возможность появления нового продукта, так как основные параметры, определяющие направления деятельности предприятия на матрице, совершенно исключают возможность адекватного отражения на ней последствий инновационной деятельности.

2. Матрица GE/McKinsey предназначена исключительно для принятия тактических решений, предоставляя только общие направления формулировки стратегических ориентиров.

3. Модель направленной политики Shell/DMP аналогична матрице McKinsey. Она не позволяет сравнивать бизнес-области, относящиеся к раз-

ным отраслям из-за сильной привязанности переменных к отрасли. При этом очень сложно определить удельные веса переменных и их значимость.

4. Модель Hofer/Schendel основана на постулате, что жизненные циклы всех видов бизнеса схожи, а жизненный цикл рынка можно описать классической кривой. Стратегии, основанные на такой приоритетности, достаточно условны, поэтому не могут рассматриваться как основа стратегического планирования.

5. Модель ADL/LC аналогична модели Hofer/Schendel: любая фирма имеет жизненный цикл, описываемый классической кривой, на который она повлиять не может. Кроме того, в модели не учитывается структура конкуренции.

6. Интегрированная инновационная модель Сумадипа Саркара является новейшей разработкой в области стратегического маркетинга. Данная модель вобрала в себя достоинства и минимизировала недостатки всех вышеописанных моделей. В отличие от них Саркар утверждает, что настоящая инновация по сути создает новый рынок с низкой конкуренцией, прочее же не инновация, а дифференцирование.

Таким образом, видно, что описанные инструменты стратегического планирования (все, кроме интегрированной инновационной модели Сумадипа Саркара) основаны исключительно на принципе экономии на масштабе. Тенденции современного экономического развития таковы, что более высокий уровень конкурентоспособности обеспечивается новыми качественными характеристиками (инновациями) продукции, а не только уровнем дохода и нормой прибыли. Поэтому эффективность прогнозов, основанных исключительно на выводах из данных моделей, снижается. В этой связи перед предприятием остро встает задача применения такого инструмента стратегического планирования и управления, который мог бы связать в одну модель все аспекты деятельности, а также результаты предпринятых действий.

И. Ансофф утверждал, что выбираемый метод должен варьироваться в зависимости от степени турбуленции внешней среды, с которой сталкивается организация. При этом он выделял следующие требования к стратегическому анализу, который должен:

1) оценивать совместные эффекты (синергизм), связанные с новым продуктом и/или рынком;

2) выделять варианты, в которых фирма имеет неоспоримые конкурентные преимущества;

3) позволять работать с вектором потенциально несовместимых целей;

4) оценивать долгосрочный потенциал проектов, даже если расчеты потоков денежных средств не являются вполне надежными [1. С. 16].

Открытие феномена реальных опционов в середине 1980-х годов корреспондирует вышеописанным требованиям, а также современным тенденци-

ям развития экономики и бизнеса, связанным с обострением конкуренции за счет глобализации и ускоренного роста технического прогресса. Кроме того, даже в традиционных отраслях компании стран с переходной экономикой столкнулись с непредсказуемой внешней средой, в которой невозможно предвидеть не только действия конкурентов (не сформировалась культурная среда бизнеса), но и регулирующие шаги властей (а также их поведение). Сказанное здесь относится и к России [2. С. 6].

Реальный опцион является возможностью менеджера использовать гибкость, встроенную в любые решения компании, как способ управления риском [6]. Теория финансов вкладывает в понятие риска неожиданные положительные и отрицательные результаты. Такое понимание риска адекватно моделированию роста, а тогда и стратегическому менеджменту [2. С. 11].

Термин «реальный опцион» (real option) введен Стюартом по аналогии с обычным (финансовым) опционом в контексте анализа финансовой политики фирмы. Основанием для аналогии послужила общая для всех опционов (финансовых и реальных) черта – право без обязанности или (как вариант) возможность без необходимости [5. С. 2].

Почти невозможно дать короткое и исчерпывающее определение реального опциона. Реальный опцион является возможностью (или правом) принять некоторое управленческое решение в будущем. При этом предполагается наличие двух условий:

- 1) опцион должен быть «заготовлен» с самого начала, при этом он должен быть связан с необратимыми (по крайней мере, частично) затратами.

- 2) будущая ситуация является непредсказуемой, но реальный опцион должен давать возможность «хороших» управленческих решений в любом случае [3. С. 77].

Таким образом, реальным опционом называется возможность принятия гибких решений в условиях неопределенности. Реальные опционы, в таком широком смысле понимания, встречаются буквально повсюду и эффективно используются многими менеджерами как инструмент активного управления, в том числе и стоимостью компаний или инвестиционных проектов, рисками и даже военными действиями [5. С. 2].

Во избежание появления некоторых спорных моментов, предлагаем в рамках данной работы определить реальный опцион как совокупность вариантов управленческих решений, которая учитывает возможное изменение факторов данных решений во времени, что позволяет выбрать более целесообразное из них.

Реальный опцион одновременно может представлять собой:

- 1) фактически существующий феномен, используемый менеджерами подчас просто интуитивно;

- 2) мощный понятийный аппарат разработки и принятия стратегических решений;

3) способ уточнения чистой приведенной ценности проекта (NPV) при его анализе, позволяющий в ряде случаев более адекватно оценивать реальные активы и управлять ими [2. С. 4].

С определенной точки зрения можно сказать, что реальные опционы – это результат развития DCF-подхода (Discounted Cash Flows), поскольку он базируется на представлении о ценности проекта как приведенной стоимости его денежных потоков.

Применение реальных опционов представляет собой современную концепцию активного стратегического менеджмента. Компании используют реальные опционы в качестве основного подхода для достижения своих стратегических целей и приобретения конкурентных преимуществ в неопределенной среде. Использование реальных опционов для приспособления и роста в неопределенной среде – как в коммерческих, так и в некоммерческих организациях – меняет представление о требованиях, предъявляемых к руководителю. Без знания перспектив отрасли/технологии, способов формирования рынка и создания каналов продвижения, маневрирования в использовании уникальных ресурсов и преимуществ размышления о гибкости будут носить чрезвычайно плоский характер [2. С. 22]. С использованием этого аппарата можно решать многие практические задачи, конструируя опционы и встраивая их в инновационные проекты развития.

Реализация стратегии практически всегда подразумевает последовательное принятие важных решений. Одни решения принимаются немедленно, другие преднамеренно откладываются, с тем чтобы менеджеры имели возможность оптимизировать решения с учетом развития событий.

Как известно, в условиях обострения конкуренции и глобализации бизнеса любое предприятие должно видеть свои перспективы, а для этого необходимо разработать и реализовать стратегию инновационного развития, что предполагает создание некой модели, отражающей процесс стратегического планирования.

Инновационное развитие трудно прогнозируемо из-за своей сложности, динамичности и непредсказуемости, что обуславливает необходимость стратегического управления им.

Стратегия инновационного развития предприятия должна отражать, какого рода инновации для него более типичны. Инновационная стратегия – это не механизм разового нововведения, а ориентир долгосрочных целей. Она сильно зависит от инновационных стратегий мезо– и макроуровней. Макроуровень создает условия для функционирования предприятия в научно-технических направлениях, соответствующих тенденциям глобального развития. Инновационная деятельность предприятия посредством прямого и косвенного воздействия направляется в русло этих тенденций.

Стратегии мезоуровня (региональные и отраслевые) нацелены на интеграцию целей предприятия и целей региона [4]. В зависимости от того, как

позиционирует себя регион, каковы его цели, определяется региональная стратегия. Поскольку предприятие находится на территории данного региона, то оно не может напрямую противоречить его политике и должно учитывать при формировании своей стратегии региональные интересы.

Инновационная стратегия промышленного предприятия на современном этапе развития нашей страны должна быть ориентирована на освоение базисных инноваций, которые позволяют перейти к новой технологической и товарной структурам производства и обеспечить конкурентоспособность предприятий на внутреннем и внешнем рынках.

Таким образом, для фирмы инновационная стратегия – это тренд технологического развития, определяющий направления приоритетного финансирования, создание интеллектуальной и информационной инфраструктуры для инновационного проектирования, формирование условий для развития инновационного менеджмента, а также реструктуризация научной сферы с выделением инновационного сектора и поиском наиболее эффективных? завершенных исследовательских проектов, которые могут реализоваться в эффективные инновационные проекты.

Сложность разработки инновационной стратегии заключается в том, что инновационная сфера не только по своей сути многомерна (она включает в себя элементы различных уровней и срезов многоукладной экономики), но и является управляющей системой по отношению к технологии. Так как в инновационную деятельность вовлечены не только представители различных специальностей, но и представители различных подразделений фирмы, то нахождение успешных решений в области инновационной стратегии, являющейся управляющим инструментом метауровня по отношению к традиционной системе внутрифирменного управления, представляет сложную с точки зрения координации усилий задачу.

Для того чтобы построить адекватную систему инновационного развития, необходимо выявить определенные проблемы, связанные с моделированием данного процесса в отечественных условиях.

1. Отраслевой характер российской корпоратизации определяет ее низкий уровень, недостаточный для выведения субъекта на стратегическое инновационное развитие.

2. Отсутствие координации хозяйствующих субъектов, порожденное конкуренцией и системным кризисом 90-х годов.

3. Российская приватизация в силу форсированного характера не обеспечила хозяйственной самостоятельности предприятиям, что подтверждается непрерывностью процесса их реструктуризации и реорганизации, а такие условия не создают предпосылок для стратегического развития.

4. Предприятие является не хозяйствующей единицей, а звеном экономики. Поэтому уровень предприятия для стратегического инновационного развития недостаточен.

5. Низкий уровень культуры населения и бизнеса в экономической сфере тормозит понимание необходимости кардинальных перемен сложившейся экономической модели.

6. Отсутствует строго обозначенная система инновационных приоритетов. Стратегия инновационного развития должна опираться на сравнительно узкий круг приоритетов, опирающихся на структуру шестого технологического уклада и перспективные технологические потребности экономики. Кроме этого, необходимо правильно выбрать перспективные рыночные ниши, где освоение инноваций принесет наибольший социально-экономический эффект.

Итак, аналогично тому, как неоклассическая экономическая теория предполагает, что фирма максимизирует прибыль, а теория финансового менеджмента – что фирма максимизирует ценность для собственников, автор исходит из постулата, что фирма (осознанно или неосознанно) использует реальные опционы в качестве основного подхода для достижения своих стратегических целей и приобретения конкурентных преимуществ в неопределенной среде.

Применяемые сегодня методы стратегического планирования не учитывают последствия инновационной деятельности. В этом случае концепция реальных опционов, находящаяся на стыке экономики, математики и права, в настоящее время имеет огромный потенциал. Освоение и применение этого потенциала сопоставимо по масштабу и сложности решаемых задач с тем, что несло в свое время освоение экономистами математического программирования.

### **Список литературы**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999. – 720 с.
2. Бухвалов А.В. Реальные опционы в менеджменте: введение в проблему // Рос. журн. менеджмента. – 2004. – № 1.
3. Бухвалов А.В. Реальны ли реальные опционы // Рос. журн. менеджмента. – 2006. – Т. 4. – № 3.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 296 с.
5. Козырев А.Н. Использование реальных опционов в инновационных проектах: [Доклад на Общем собрании Отделения общественных наук РАН 2 марта 2005 г.].
6. Лерман Т.А. Стратегия как портфель реальных опционов. // Рос. журн. менеджмента. – 2006. – № 3. – С. 107–124.

Получено 1.12.2010